

中高年令層問題と「日本的経営」

戸 田 忠 一

目 次

1. はじめに
2. 中高年令層の受難状況
3. 日本的経営とその影響
4. 中高年令層問題解決のための対策

1. はじめに

昭和47年のニクソン・ショック、同48年の石油ショックいらい、日本の社会経済は大きな変化に見まわられている。高度成長から低成長への移行、経済国際化に伴う先進国との貿易摩擦、中進国の追いあげによる国内産業構造の転換の必要、200海里漁業問題、海外資源価格上昇、人口の高令化、高学歴化などがそれで、企業はさまざまな対応を迫られている。経営の合理化、効率化が一層きびしく要求され、減量経営はその対策の一環である。そうした経営効率化の過程で、企業の中高年令層への皺よせが大きく、マスコミでも中高年令層の受難はしばしば報道されている。では何故こうした環境変化に対処するさいに、人事管理強化の対象に中高年令層がまっ先にあげられるのか、それは日本的経営、日本的雇用慣行のためと考えられる。

以下には、中高年令層の受難状況を明らかにし、次いでそれと日本的経営との関連を述べ、最後に中高年令層問題解決のため日本的経営を如何に変えるべきかの対策を述べることにしたい。

なお、ここでいう中高年令層問題は、大企業における中高年令層問題に限定

する。それは「日本的経営」が大企業において典型的なものであり、日本的経営との関係において問題を把えたいからである。

2. 中高年令層の受難状況

中高年令層残酷物語は、二つに分けることができる。一つは退職、失業の問題であり、他は在職中の締めつけ、管理強化である。

2-1. 退職、失業

まず、退職、失業に追いこまれる状況であるが、これを更に定年退職と定年前退職の2種類に分けることができる。

2-1-1. 定年退職者

昨年¹⁾の労働白書によると、日本人の寿命が大幅に延びたのにもかかわらず55～58才定年制をとる企業が多く、55才定年制をとるものが全企業の40%を占めている。定年でやめた人の半分以上が100人以下の中小零細企業に移り、賃金は定年前の6割に、身分も3割が臨時、日雇いに変わるという。55才が社会の1軍と2軍の分岐点になっている訳である¹⁾。

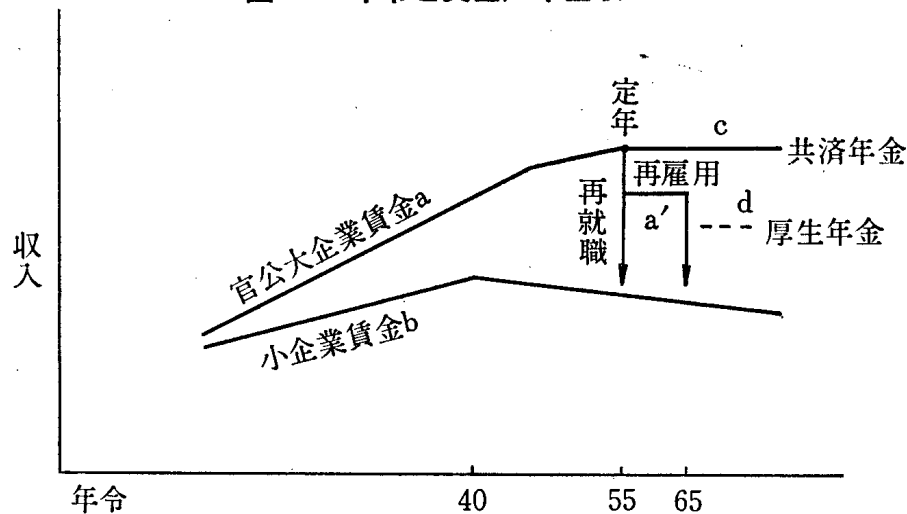
それでも、大企業の定年退職者は、社会的にみて相対的に高額な退職一時金または退職年金を受ける。しかし、これも家屋購入費、子供の教育費に大部分充当されて、退職後の生活を保証しない。国が支給する老令年金も60才からの支給開始であり（将来は65才からの支給開始に改められるという）、55才定年との間に5年間のギャップがある。どうしても働かざるを得ない。

定年のさい、勤務延長、定年後再雇用あるいは関係会社、関係先へ再就職ないし再就職斡旋をされた人は幸運である（給料は元の給料の80～50%に減らされるが）。例えば国鉄の場合、退職幹部が駅弁会社の役員になり、電車運転手が電車内広告の会社に再就職して、ポスターの貼りかえ掛りになるなどである。

そうでない人々は、自分で求職することになるが、55才以上の高令者に対する求人倍率が0.1という状況下では、職業安定所や人材銀行へいってもなかなか就職困難である。運よく勤められても下方移動というように中小零細企業に限界的雇用者として労働力の窮迫販売をすることになる。過去の能力や経験を

活かさない職務（守衛，小使，サービスなどが多い）につく。賃金だけでなく，労働時間，福利施設などを入れると，大企業での勤務条件からは大幅ダウンする。したがって，たとえ再就職できても中途退職することが多い。大企業労働者と中小企業労働者の定年前および定年後の収入状況を図示すれば次のとおりである。

図 1. 年令と賃金，年金収入



(下山房雄「高令者の労働問題」より引用)

定年後の職業生活は，その意味で定年前の生活観念を 180 度転換してかからないと勤まらないといわれているが，それは成人した子供をもち，孫もあるような年配者を待ちうける「試練」であり，大日本帝国時代に若者が軍隊に入営するときの試練に比べることができよう。

数年前わが国で，55～60才の定年退職者に対して行なわれた面接調査によると，彼らの暗い心理的状态（挫折感，虚脱感，不安，焦燥などの心理的フラストレーション）は，米国における 65～70才の定年退職者と全く対応していると報告されている²⁾。金子美雄氏はこの調査結果に関連して「年をとったから人間がダメになったのではない。定年制というものが人間をダメにしているのです。」といっている³⁾。日本人が米国人よりも10才も若くに定年退職して，10年も年上の心理的フラストレーションを味わねばならないのは何故であろうか。

なお，わが国の55～60才定年制に関連して，次の2人の発言を参考までに引

用しておきたい。

ドラッカー：日本の定年退職年限は、1920年の人口における平均余命には適していたが、70才、80才まで期待できる1980年代の日本では、経済的な実績向上にとって脅威となろう。(中略)近代社会では定年は固定したものではなくて柔軟なものであることを認めるような経営方針が必要である⁴⁾。

ダニエル・ベル：日本の55才定年という早期退職制は、いろいろ興味ある問題を含んでいる。(中略)日本の今とっている解決策は巧妙な短期の解決策であって、長期的には本当に大きな政治的問題になる可能性がある⁵⁾。

2-1-2. 定年前退職

造船、繊維、非鉄金属などの構造不況業種や、その他企業独自の事情により雇用調整を行なう企業が少くない。このさい退職の主な対象になるのは中高年令層である。希望退職とか選択定年とかいって退職金などの優遇措置があっても、実質上は強制退職に近いことが少くない。失業者の4割が40才以上という社会状況の中で、退職者の再就職は、定年退職者の場合と同じくきびしい。

2-2. 在職者の締めつけ

減量経営の要請は、中高年令層への締めつけとなって表われている。解雇はしないが、40才区分管理(40才以上と以下とで、人事管理、賃金管理を区別し、40才以上では定昇ストップ)、管理職任期制、ラインから外れた者をアンドン部屋や窓際族に配置する、などである。しかし、中高年令層は離職した場合の状況をよく知っているので、じっと「忍」の一字でこらえている。

以上、中高年令層の受難状況を述べたが、ではどうして中高年令層が特に受難するのか、その原因を究める必要がある。その原因として、普通次のものが挙げられる。

① 人口高令化、労働力高令化が進むと、中高年令層労働力の供給が、その需要に対して過剰となる。

② 中高年令層が組織に多くなると、効率的ピラミッド型組織に合わなくなる。効率上、中高年令層を排除する必要がある。

③ 中高年令層は、若壮年層に比し、体力・知力のうえて異なった特性をも

つ。ある種の職務に不適であり、また使いにくい。

④ 中高年令層は、担当する仕事に比し相対的に給料が高すぎる。

⑤ 中高年令層が長く組織に止まり、しかもより高い職位についていては、人事が停滞し、経営士気が低下する。④と⑤から、どうしても55才辺りでの強制退職制（定年制）が必要である。

⑥ 日本の経営組織が共同体的組織のため、組織外に出た場合の従業員の自立準備が不十分である。

⑦ 労働市場の二重構造が存在するため、下方移動するところの、共同体を離れた従業員にとってショックは大きい。

以上の原因のうち、①、②、③は外部環境の変化や自然的条件によって生じているものであり、これに対しては組織や仕事の再設計、人事の再配置である程度解決できよう。問題は、④～⑦であり、日本的経営体制から生じるものである。次には、この点をつっこんで検討しなければならない。

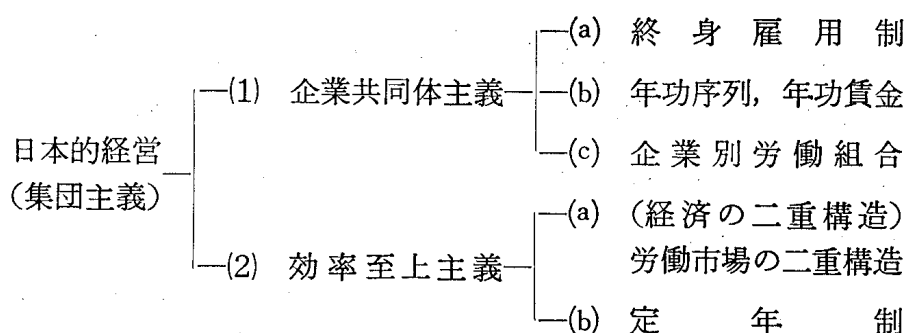
3. 日本の経営とその影響

3-1. 日本の経営の内容

日本的経営は、通常、共同体（コミュニティ）的志向を基礎としていと考えられている。しかし私は、日本的経営をその企業だけを見るのではなく、より広い視野（下請企業などとの関係）から見ると、共同体的志向と効率至上主義の二つに基づいて経営されていると考える。すなわち日本的経営は、大きく分けて二つの要素から成立っている。一つは企業は生活共同体であるとする考え（共同体主義）で、それに基づいていわゆる「日本的雇用慣行」（終身雇用、年功序列および年功賃金ならびに企業別労働組合）が成立している。もう一つの要素は効率（経済性）至上主義であって、欧米以上に経済性が貫徹されているのである。共同体主義と効率至上主義は、相反発し、相矛盾する原理であるが、それらが統合されずに併存して集団主義を構成している。今、日本的経営の内容を図示すれば、次のとおりである。（図2）

以下、これらを簡単に説明する。

図 2.



3-1-1. 企業共同体主義

経営者と労働者が協力して企業という生活共同体（コミュニティ）を形成していると考えるのである。両者の間は、単なる機能的、合理的関係に止まらない。経営側は労働者を共同体のメンバーとして遇し、雇用・生活の保障を与えようとし、労働者側は無限定的な義務の遂行、全人的忠誠を尽くそうとする⁶⁾。経営側は労働者の生活全体に対して「面倒をみる」考えをもっており、労働者の方も経営者に「身をまかせる」態度である。経営側は労働者に対し、欧米では政府が担当すべきような福祉サービス（社宅、体育・娯楽施設など）を提供するが、労働者の方も、そうした福祉サービスを喜んで受け入れたり、積極的に企業に対し要求する⁷⁾。

この共同主義から、「日本的雇用慣行」が生じる。

(a) 終身雇用制：会社は従業員（臨時従業員を除く）を雇い入れると、企業の業績変動にかかわらず、できる限り定年まで雇用を保障しようとする慣行である。従業員の方も、たとえ他に有利な条件があっても会社を変えるのを躊躇する。会社をかえることは困難である。後に述べる年功賃金制や労働市場の二重構造があるため、会社をかわれば著しい不利を蒙む結果となる。従業員は鋭意専心定年まで勤めあげようと努力する。企業忠誠心の強い労働者が得られる。

(b) 年功序列、年功賃金制：長期勤続者を優遇する慣行であり、勤続が長く経験をつんだ者ほど職場における地位（職位または資格）が上がり、賃金が高くなる慣行である。経営上、年功秩序によって労働者間の和が確保される一方、労働者の側では、加齢に伴う生活費上昇を年功制によってカバーでき生活が

安定する。また、年功昇進により大部分の人が自己実現欲求や名誉欲が満足させられ、平等感も満たされる。その結果、労使の関係は一層緊密になる。

定年退職時に支給される退職一時金も、勤務年数に比例しており、長期勤務を保障、促進する役目を果たしている。

(c) 企業別労働組合：労働組合が個々の企業別に作られており、欧米のそのように職種別または産業別に形成されていないことである。労働組合および労働者の福祉が企業業績の成否に依存しているので、経営側も労組も企業業績の達成に一致協力する企業中心主義となる。労使紛争も極限的な場合を除いて企業の存続発展を阻害しない範囲内で行なわれ、産業平和が維持される。

以上は、日本的経営の共同体主義の側面である。それは企業目標を達成するうえで、凝集力の高い集団を形成することによって効率的経営を可能にするとともに、成員（労働者）を大切にし、その欲求を最大限満足させようとするシステムである。注目すべきことは、共同体主義によって、結果的に高い効率が実現されていた点である。

ところで、日本的経営は、共同体主義と反対の、効率至上主義の側面をもっている。次にこれを述べる。

3-1-2. 効率至上主義

人間を大切に取扱うことも大切だが、企業経営では経済性（効率）が優先しなければならない。効率と人間性が両立しない場合は、効率を優先させる考えである。これはマクロ的な分野での富国強兵の精神が、ミクロの分野で表われたものといえよう。その具体化の例が、労働市場の二重構造と定年制である。

(a) 労働市場の二重構造：経済の二重構造があるのに対応して、労働市場の二重構造がある。生産性の高い大企業の労働者と、生産性の低い中小企業の労働者の労働条件には著しい格差が存在している。大企業は、この二重構造を利用して、景気変動、したがってまた雇用変動へのクッションとして、あるいはまたコスト引下げの手段として臨時工、下請企業を使っている。ここでは、大企業内部の共同体主義とは反対の、効率至上主義が行なわれている。この二重構造は、大企業が共同体として成立するためにはなくてはならない条件であり、

中小企業や下請の低い労働条件はそのための代償といえよう。臨時工や下請従業員が、そのために働いている親企業の労働組合に加入できないのは、この原理が働いているためである⁸⁾。

(b) 定年制：大企業が定年制により55～57才辺で従業員を強制退職させ、労働力構成の高令化を抑えようとするのは、効率至上主義の現われとみられる。わが国民の寿命延長の状況、労働市場の二重構造の存在からして、先進国には見られない若さで強制定年退職させられた労働者の境遇は、先に述べたとおり悲惨である。それにもかかわらず経営の立場としては、経済合理性を維持するために、定年年令を延ばす訳にはいかない。企業共同体主義、なにかんづく年功序列、年功賃金をとっているため、人事賃理上、賃金管理上定年年令延長はできないということである。すなわち、一方で共同体主義をとることが、他方で効率至上主義をシビヤに実行させるのである⁹⁾。

3-1-3. 集団主義

以上、日本的経営の2側面、企業共同体主義と効率至上主義について述べた。この2側面を統一しているのが集団主義である。全体社会は個人、集団および社会の3つから構成されるが、集団主義は、個人および社会との関係において、集団の利益を優先させる集団中心(集団優先)の考え方である。それは個人主義、全体主義と対立する立場である。それは集団の目標達成を通じて個人と社会の目標達成に貢献しようとするが、集団目標を第1にするのである。集団の効率のためには最適であるが、非個人的、非社会的要素を含んでいる(反個人的、反社会的という訳ではない)。個人についていえば、企業集団は一方で必要な程世話をやく反面、他方で必要な義務的な世話(例、定年年令延長)を果たさない面をもっている。

3-2. 日本的経営のシステム構造

以上、日本的経営の構造を説明したが、それら構造部分は相互に密接に結合してシステムを形成している。各部分はサブシステムとして、その一部の変化が他のサブシステムおよび全システムに変化を及ぼす。しかし、トータル・システムとして集団目標優先の原理が、ヒエラルキーの最上位にあり、各サブシ

スムはその目的に奉仕している。

例えば、終身雇用制でない年功序列、年功賃金制は、うまく機能しないだろう。そのような制度の下では、年功制によって能力を身につけた労働者が自由に他企業に移動し、子飼い技能者を確保できなくなり、経営は困難になろう。

年功制のない終身雇用制は、企業に長期勤続することの魅力をなくさせる。そのような終身雇用制は、モチベーションを欠いた多数の中高年令層を抱えこむことになるだろう。

企業別労組でない年功制も考えにくい。職種別労組の場合には、職種により賃金が決定されなければならない。そこでは賃金が年功によって決定されることは考えられない。

労働市場の二重構造を前提としない終身雇用制は存在しにくい。景気変動の雇用に対する影響を調整するクッションとして臨時従業員や下請制があることが、終身雇用制の条件である。

55才頃の（早期）定年制を含まない終身雇用制も成立しにくい。好況業種は別として、一般の企業が比較的若い年令での雇用調整機構（定年制）をもたないでは、終身雇用制を維持することは困難である。

さらに、集団主義に基づかない終身雇用制などの雇用慣行も考えにくい。欧米的個人主義の考えでは、職業権の思想や労働移動の自由が制度的、法律的に確立していなければならない。ところが、わが集団主義では、労働者が自己の権利よりも責務を重視し、集団の成功を通して自己の保障と成功がもたらされるとする考えである。終身雇用制などの雇用慣行は、慣行であって法律的権利ではない。

共同体主義と効率至上主義も密接な関係をなしている。企業共同体主義をとると、その代償としてどこかで効率至上主義が実施されなければならない。他方、ある側面で効率至上主義が進められると、別の面で共同体的側面を強化することができるのである。

3-3. 日本的経営システムと環境変化

以上のように、日本的経営はシステムを形成しているが、それは固定的なも

のではない。明治、大正、昭和（第2次大戦前および大戦後）と環境変化に応じ、たえず変化して今日の形になったのである。第2次大戦後の現在の形になってからも、企業環境の変化に応じ例えば年功序列、年功賃金制などは、昭和40年以降能力主義の導入により次第に変わってきている。しかし、総体的に~~い~~って日本的経営システムは上述の形態に止まっている。

ところが、今日の環境変化は冒頭で述べたようにかつてない大幅なものであり、現在の日本的経営システムでは対応できず、各所に矛盾が表われてきた。

一方で共同体主義の破綻である。産業構造の転換および低成長化による労働力の配置転換の必要（終身雇用制との関係）、労働力の高令化、高学歴化に伴う人件費上昇問題、中間層の肥大化など組織、人事問題の発生（年功制との関係）、環境適応の手段として年功賃金、年功的退職一時金を改善しようする場合、企業内労組の強力な抵抗によって改善できないこと（企業内労組との関係）が生じている。終身雇用、年功制および企業内労組という共同体主義では、経営できなくなってきた。合理的、効率的なものに切替える必要が生じてきた。それが中高年層に対する皺よせとなっているのである。

他方、効率至上主義も維持が困難になってきている。雇用調整や早すぎる定年制によって企業を離れた多数の中高年層が、失業と限界的雇用に苦しんでおり、社会問題化している（労働市場の二重構造、定年制との関係）。福祉社会とは反対の現実に対し、不満が増大し、効率優先を改める気運が生じてきた。

4. 中高年令層問題解決のための対策

環境変化に対応して、日本的経営を変革する必要があるが、では中高年層問題を解決するため、日本的経営をどのように改めるべきであろうか。以下その対策を述べてみたい。

政府、その他多くの人々のあげる対策は、定年年令の延長、ならびにそのための年功序列、年功賃金（年功的退職一時金を含む）制の改正、人事制度の能力主義化、専門職制度の充実などで、その中でも特に年功賃金、退職一時金の改正に重点をおいている。その反面、終身雇用制、企業内労組については、維

持、温存すべきとする意見が多い。また、労働者側の問題として、生涯の節目毎に（40才、45才、50才など）将来計画をたてることを奨めている。それらの改正点は、確かにすべて大切であり、大いに推進されるべきであるが、前述のとおり年功賃金は他の要素と一緒に日本的経営システムを形成しているので、年功賃金だけを改善しても十分な効果は出ない。また年功賃金だけを変えようとしても十分変更できない筈である。どうしても総合的変革が必要であり、そのさい制度、慣行の変更よりもむしろその基盤である社会意識的、精神的なものを変革することの方が大切である。

(1) 企業共同体主義：企業共同体主義は、変化の激しい社会では維持が困難である。経営側も労働者側も互に手に負えないほどの責務を負うのは妥当でないし、可能ではない。そのことは選択定年制を実施した某社の例にみられる。3,000万円以上の割増退職金を出して希望者を募ったのは、定年前に共同体を離れる人に代償として支払れるものであるが、かように多額の退職金を出さねばならないこと、しかも希望者が出なかったということは、こうしたことをせざるを得ない共同体体制が妥当なものでないことを示すのでなかろうか。経営側も労働者側も行きすぎた共同体主義の帰結を理解し、反省すべきである。

さらにいうならば、共同体主義の閉鎖性を改めるべきである。共同体主義においては、成員は共同体に堅く結びつけられており、簡単には他の共同体に移ることができない。外部との結びつきがないので、成員の価値は（全人格的価値も）共同体における評価によって決まってしまう。いわば価値一元的社会であって、そのような状況下では各人は、共同体の目的に貢献してより高い評価を得ようと激しく競争し、努力する。そこでは、共同体の効率はよくなるが、反面、成員の中には本来の才能、適性、意欲を十分生かし得ない人々が出てくる。個々の人間の能力、適性、意欲は多様であり、特定の企業や職業にだけ合致するようにはなっていないからである。

これを改めるには、共同体主義の強すぎる紐帯を破って、成員が外部社会と接触する機会を設け、成員が多元的社会の一員となるようにし、必要な場合には企業間、職業間の移動ができるようにしなければならない。

ドラッカーが、組織成員が現にたずさわっている専門分野の他に、もう一つの専門分野（趣味ではない）を習得すべきことを提唱し、会社もこれを奨励すべきだとしているのは、共同体主義でなく、開放的な社会の必要を説いているのであろう¹⁰⁾。

ところで、共同体主義の是正ではなく、共同体を積極的に維持、存続させるべく、これを擁護する論者があるが、それは不可能なことを実現させようとすることであり、それを実現させるには他面で効率至上主義を一層強くすることになり、社会的な不正を拡大することになることを知るべきである¹¹⁾。（大企業の人々が60～65才まで、社会的上層の身分を継続享受できるようにすることになる。大切なのは、社会的な不正の維持、延長ではなく、社会的公正の実現に接近することである。）

(2) 終身雇用制：硬直的な終身雇用制は、実際問題として維持できない。構造不況業種その他で希望退職や選択定年制が行なわれたが、新しい終身雇用制はそうした場合を含む、柔軟なものであり、また常日頃から従業員に自己の生涯設計をたてさせるようなものであるべきである。

なお、後述するように年功制について共同体主義を払拭して思いきった改革を行ない能力主義に移行すると、終身雇用制は自ずと変化すると思われる。成員の間に、自分の才能や適性を反省し、その発揮を他の組織体で探究する、自主的行動が生じるであろうからである。さらに、現在の終身雇用制は、経営が危機になったとき労働者の雇用を守る力が非常に弱い。新しい終身雇用制では、慣行に止まらず、雇用保障を確保する意味で、労働協約に基づくレイ・オフ制を確立することが望ましい。

(3) 年功序列、年功賃金制（退職金を含む）：これは、すでに徐々に変革されてきているが、高令化が急速に進むので、更に根本的に変える必要がある。これを改めない限り定年制その他の改革はできない。能力主義人事、職務給、職能給への転換が必要である。年令だけによる定昇は40才でストップするなどは一策である¹²⁾。しかし、改革は当たっては経過措置は必要で、きめ細かい配慮を行うべきである。

年功賃金が生計費の必要とリンクしていることを根拠にそれを擁護する考えがあるが、わが国大企業の賃金が国際水準に達した今、そうした主張の根拠は薄くなった。専門職制度の充実が必要なことは、いうまでもない。

なお、年功制をやめ能力主義、職務給、職能給へ移行すると、今までの終身雇用制が相当大幅に変貌することと思われる。一般従業員の場合には問題は少ないかもしれないが、学卒や管理職、専門職にとって優劣の差、すなわち昇進・昇給の格差が明瞭に示されることになり、後れをとった多数の人々にとって終身雇用制の有難味が少なくなるであろう。今までの終身雇用制は、組織の中で人々が一律昇進による自己実現感、平等な取扱いを受けているとの感じをもつ、居心地のよさがあって初めて有効に機能した。そうした機能をもっていた年功制を欠いた終身雇用制は、それに定年延長が加わると、40才台から60才台にかけての、別の意味での「中高年層の危機（挫折感、無気力感）」問題を起すことになるだろう。したがって、そうした人々のモチベーションをどう維持、向上させるかが新しい、大きな問題となるであろう¹³⁾。

(4) 企業別労組制：企業別労組制は、労使関係を緊密化し、賃金決定機構としても非常に柔軟で効率的であるといわれる。しかし、他面、賃金や福利厚生の程度が、個別企業レベルよりもより広い、国家、社会、産業的視野からの顧慮を欠いて、企業の支払能力によって決定される傾向がある。それは、職種別の社会的横断賃金の成立を阻む。また、定年延長に関連して、経営側が賃金および退職金と年功とのリンクを絶つか、薄めるべきだとするのに対し、労組側がその関連を維持、継続するよう主張して対立し、その結果定年延長が進まないでいる。さらに企業内労組の内部でも中高年令層の組合員と若壮年令層との間に利害対立があり、若壮年層は自分らの昇進人事のため定年年令の現状維持を望んでいる。その結果、定年年令延長が進まない結果を生んでいる。労使関係が企業内だけの問題としてでなく、もっと広い社会的視野から検討されるシステムであったら事情はもっと変ったものになっていたであろう。その意味で、重要な問題の労使交渉にあたっては、もっと産業別、職種別または地域別の交渉をもつようにすべきである。ここで労働問題研究家下山房雄氏の見解を引用

しておきたい。「わが国の労働組合が世界に類をみない企業内組合として発展してきたことが、戦後日本の福祉政策を、企業内施策重点、公共施策貧困という形に歪めた大きな要因をなしている。」¹⁴⁾

(5) 効率至上主義：効率至上主義は、企業共同体主義の成立をカバーする要因として機能してきた。しかし、前述のように共同体主義が修正され、合理的要素を導入することになると、効率至上主義も、もっとモダレートなもの、すなわちより人間化され「効率主義」にならなければならない。

(6) 労働市場の二重構造：これは経済の二重構造という社会経済構造の問題であって、個別企業がどうこうできる問題ではない。今後とも、この構造は相当期間続くであろうから、企業はこの構造の上によって経営せざるを得ないが、臨時工や下請を企業体の中へ引き入れ、または引上げるような方向での経営が大切になろう。

ドラッカーは、日本の企業が下請会社や関係会社と協力して一体となって経営の実をあげているのを、システム・マネジメントと呼び高い評価を与えているが、それは効率をあげるだけでなく、下請や関係企業を正当に取扱った場合のことをいうのであろう¹⁵⁾。

(7) 定年制：先ず早急に定年年令を60才に、さらに近い将来65才に延長すべきである。先進諸国はすべて65才定年制をとっているのに、独りわが国のみ55才付近というのは、ソーシャル・ダンピングといわれても止むを得まい。定年延長のためには、前述の年功賃金、退職一時金の大幅改革は是非とも必要である。なお、定年制延長後、旧定年年令以後の賃金や退職金の取扱いも弾力的に決定されるべきである。関係会社を含むグループ経営が行なわれている場合は、関係会社再就職も定年延長に含めて考えてよいであろう¹⁶⁾。

定年延長に対して、不況を理由にこれを拒否する企業に対しては次のようにいいたい。そのような会社は、給与制度などを改正して定年延長が可能になるようにすべきである。手厚すぎる厚生福利（社宅や運動場など）は、無くてもよいのである。それらは、本来国や公共団体がやるべきことである。不必要なことを引受けておきながら、必要なこと（定年延長）をやらないのは、いわば子供

に対して豪華なおやつを与えながら、食事は栄養の低い粗末な料理を食べさせる親のようなものである。

なお、定年年令の決定は、その社会の価値観を表現したものであるとする西独ドルトムント専門職業大学教授D. カメダの発言を引用しておきたい。「本質的には、退職規制の問題（筆者注：定年退職年令をいつにするかの問題）は、基礎的文化価値志向の問題である。人間生活の価値や発展がより高い価値を与えられるのか、または特定の経済秩序体系の恒常的な機能と構造がより高い地位を与えられるか、である¹⁷⁾。」

(8) 集団主義：集団主義は、集団（企業）の効率を優先する。企業は効率を上げるため自己の限界、分野をこえて、多くのことを引受けすぎた。反面、集団メンバーに多くを期待し、要求しすぎた。しかし、集団メンバーが個人として、あるいはプロフェッショナル（専門家）として成長するには、ある程度集団から独立し、自由にならなければならない。個人の価値が、企業の中だけの価値、地位だけで決まるのではなく、多元的社会の中でいろいろの集団との繋がりにおいて、いろいろの価値をもつ人間になるよう、共同体はプレッシャーを減らされなければならない。わが国では有給休暇を半分しか消化しない労働者がたくさんいる。それは目にみえないプレッシャーが働いているためと思われる。もちろん、これには労働者の側の余暇利用意識もあるであろうが。

とにかく企業は今や本来の分野（機能的分野）に戻って、集団の効率と個人の能率（集団メンバーの成長、発達）のバランスをとるべきである。高度成長期、人口若年期には、企業の効率と個人の能率のバランスは一応とれていたが、低成長期、人口高令化期には、個人の能率の犠牲において企業の効率の維持が計られている。しかし、個人を達成させない集団は結局自らも存続発展できなくなるだろう。企業は、共同体主義と効率至上主義、すなわち集団主義を改めて、集団と個人の調和の上に立つ組織主義に変わらなければならない。

森嶋通夫教授は「『維新』百年後」の中で次のようにいっている。「日本では全体への奉仕と一致団結が強調されて、実在する利害の喰違いに正当な配慮を払っていません。（中略）経済成長率は低下しますが、常日頃からデモクラシー

への費用を支払って、社会構造を是正し、日本病的体質を改善しておくことが肝心です¹⁸⁾。」われわれもその方向を目指したい。

注 1) 朝日新聞社説(昭和53.7.15)

2) ダグラス・スパーク(カルフォルニア大学大学院)の日本労働協会「労働経済研究会」(定年制委員会)における報告による。

3) 城山三郎「ビジネス・エリートの条件」講談社, 昭和52年に所載の金子美雄, 城山三郎対談「高令化社会とサラリーマン」。

4) P. ドラッカー「80年代における経営者の課題」, 日本経営出版会編「日本の経営」日本経営出版会, 昭和54年, pp. 28~29.

5) ダニエル・ベル, エズラ・F. ボーゲル対談「可能性の日本」実業之日本社, 昭和54年, p. 71.

6) 岩田竜子「日本的経営の編成原理」文真堂, 昭和52年。

7) 間宏「日本における労使協調の底流」早稲田大学出版部, 昭和54年, pp. 7~8 は次のように述べている。

「日本的労使関係の核心とは何か。それは一言でいえば、労使が協力して「コミュニティ」(生活共同体)を形成することに求められる。つまり、日本的労使関係を顕著に示している大企業では、経営者あるいは企業が、その従業員をたんなる労働力商品として扱うのではなく、その家族を含めて、生活全体に対して「面倒をみる」あるいは「世話をする」(または世話をやく)という考えをもっており、雇用される従業員の側も、経営者や企業に「身をまかせる」つまり生活上のさまざまな要求を企業または職場を中心として満たしていこうとする態度である。一下略一」

8) 森嶋通夫「続イギリスと日本」岩波書店, 昭和53年, p. 222 は次のように述べている。「日本は、このような二重構造に適合した独特の労働組合組織をもっており、そのような組合組織は逆に二重構造を助長している。」

9) 城山三郎は op. cit. の中で次のようにいっている。

「私は“毎日が日曜日”で、日本の企業は欧米の企業とちがって(ほとんどは利益共同体なんだけど)運命共同体みたいな幻想を与える。だから、日本人にとっての定年は、他の国での定年を論ずるのと違って、非常に大きなものを失う、という面があるのでないか、そういう提起をした。」

10) J. タラント「ドラッカー」ダイヤモンド社, 昭和52年, pp. 150~154.

11) 例えば次のものがあげられる。津田真徹「日本的経営の擁護」東洋経済新報社, 昭和51年, 岩田竜子 op. cit. 占部都美「日本的経営を考える」中央経済社, 昭和53年。

- 12) 城山三郎, op. cit. 「高令化社会とサラリーマン」中の金子美雄の発言参照。
- 13) この点については, 欧米先進国で大きな問題になっている。次を参照。
P. Drucker 「Management」 Harper & Row, 1973年 pp. 339～340 および
pp. 421～422.
E. ギンズバーグ 「人間・労働・組織」 佑学社, 昭和52年, pp. 192～195.
- 14) 藤本武 「日本人のライフ・サイクル」 労働科学研究所, 昭和53年, p. 212.
- 15) P. Drucker 「Management」 pp. 592～598.
- 16) 最近, 経営側および労組側の雇用延長の必要性の認識が進んできている。昭和
53年11月, 経済同友会 「新しい雇用秩序のあり方」, 昭和54年2月, 関西産業労
使会議 「雇用延長実現のための方策について」 参照。
- 17) D. Kameda 「高令者と社会変動」, 日本労働協会雑誌, 昭和54年5月号, p. 22.
- 18) 森嶋通夫, op. cit. p. 224.